Plan d'activités de la SGFPNO

2016-2017 à 2018-2019

Décembre 2015

Table des matières

1. Mandat de la SGFPNO 2

2. Orientation stratégique 3
   2.1 Vision 3
   2.2 Mission 3
   2.3 Principes directeurs 3
   2.4 Priorités stratégiques 3

3. Analyse du contexte 5
   3.1 Contexte du Nord de l'Ontario 5
   3.2 Survol du Nord de l'Ontario 5
   3.3 Économie actuelle 5
   3.4 Économie future 6
   3.5 Priorités gouvernementales 9

4. Vue d'ensemble des programmes et activités actuels de la SGFPNO 14

5. Mesures du rendement – Programmes 17
   5.1 Mesures externes clés du rendement 17
   5.2 Mesures secondaires du rendement 18
   5.3 Mesures secondaires du rendement particulières aux programmes 19

6. Initiatives clés de la SGFPNO en 2016-2017 22
   6.1 Élaboration de la stratégie de développement et étude du marché 22
   6.2 Examen des programmes 22
   6.3 Réalignement des services pour l'exécution des programmes 22
   6.4 Mise en oeuvre d'un système de gestion financière 23
   6.5 Initiative de modernisation de l'administration des paiements de transfert 23
   6.6 Ressources pour la prestation des programmes 24

7. Ressources nécessaires pour atteindre les objectifs du mandat et de l'orientation stratégique 25

8. Budget pour les trois années couvertes par le plan d'activités 27

9. Résumé de l'effectif administratif; incidences du plan d'activités sur les ressources humaines; stratégie salariale 29

10. Stratégies d'évaluation et d'atténuation des risques 31
    Risques stratégiques, concernant les politiques et le rendement 31
    Reddition de comptes/ gouvernance 32

1. MANDAT DE LA SGFPNO

La Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario (SGFPNO) est un organisme de service opérationnel établi en vertu de la *Loi sur le Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario*. Elle est régie par un conseil d'administration dont les membres sont nommés et qui est présidé par le ministre du Développement du Nord et des Mines. Ses objets sont énoncés dans la *Loi sur le Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario* et sont les suivants :

a) conseiller le lieutenant-gouverneur en conseil sur toute question relative à la croissance et à la diversification économiques du Nord de l'Ontario, et lui faire des recommandations à cet égard;
b) promouvoir et stimuler des initiatives économiques dans le Nord de l'Ontario;
c) faire entreprendre des études et conclure des contrats relativement aux objets visés aux alinéas a) et b).

En août 2013, le gouvernement a approuvé un autre remaniement du mandat de la SGFPNO afin d'appuyer le Plan de croissance du Nord de l'Ontario et les priorités clés du gouvernement, c.-à-d., la prospérité et de solides communautés.

Thèmes du programme actuel :

- Les initiatives de développement économique stratégique qui appuient la croissance et la viabilité des communautés, des entreprises - Programme des débouchés commerciaux pour le Nord
- L'innovation et la productivité pour appuyer les initiatives de recherche-développement, de commercialisation, d'innovation et de productivité - Programme d'innovation pour le Nord
- L'infrastructure économique communautaire stratégique - Programme stratégique d'infrastructure économique
- L'amélioration de la capacité de développement économique - Programme de renforcement des capacités des collectivités du Nord
- L'apport et le maintien des talents - Programme de stages dans le Nord de l'Ontario

2. ORIENTATION STRATÉGIQUE

La SGFPNO a élaboré son plan stratégique en consultation avec son conseil d'administration, son personnel et le ministère du Développement du Nord et des Mines (MDNM). Renouvelé chaque année par le conseil, le plan présente le cadre de travail stratégique de la SGFPNO, notamment sa vision, sa mission, ses principes directeurs et les cinq domaines stratégiques prioritaires pour les trois à cinq prochaines années.

2.1 Vision

La SGFPNO sera un catalyseur d'investissements stratégiques clés afin de stimuler la transformation et la diversification dans le Nord de l'Ontario.

2.2 Mission

S'allier avec des communautés, des entreprises, des entrepreneurs et la jeunesse de tout le Nord de l'Ontario afin de créer des emplois et de renforcer l'économie.

2.3 Principes directeurs

Alignement sur les initiatives clés – Le Plan de croissance du Nord de l'Ontario fournira une approche coordonnée, à long terme et complète pour appuyer le Nord de l'Ontario en tant que région concurrentielle à l'échelle mondiale. Les priorités de la SGFPNO appuieront les éléments clés du Plan de croissance.

Prise en compte du contexte unique du Nord de l'Ontario – Les programmes et initiatives de la SGFPNO continueront de constituer des moyens importants de prendre en compte les exigences uniques du Nord de l'Ontario pour avoir un Ontario solide. La SGFPNO continuera de renforcer et d'améliorer ses programmes et services actuels en tenant compte de ce contexte.

Adaptabilité – Le processus de planification stratégique est un processus permanent qui apportera à la SGFPNO un outil de gestion pour s'adapter aux futurs changements.

Pensée réflexive, souple et axée sur l'avenir – Le conseil d'administration de la SGFPNO devrait revoir le plan stratégique au moins une fois par an.

Inclusivité – La SGFPNO continuera de concevoir et de fournir ses programmes et initiatives d'une manière qui tient compte des besoins des diverses communautés du Nord, y compris, entre autres, les Premières Nations, les Métis, les Inuits et d'autres groupes démographiques du Nord.

2.4 Priorités stratégiques

Innovation, recherche-développement et commercialisation – Mettre l'accent sur des initiatives d'innovation et de recherche-développement qui conduisent à la commercialisation potentielle d'idées, de produits et de services dans des secteurs en émergence et stratégiques du Nord de l'Ontario; éléments qui sont axés sur l'avenir et durables et jettent les bases d'une économie d'entrepreneuriat.

Créativité, productivité et développement entrepreneurial – Promouvoir un environnement qui encourage la créativité, la productivité et le développement de l'entrepreneuriat.

Partenariats et collaboration – Optimiser les possibilités de levier financier de la SGFPNO grâce à des partenariats et à la collaboration afin d'assurer le succès des projets et des résultats économiques durables.

Développement et renouvellement organisationnels – Entreprendre un exercice d'amélioration continue et de perfectionnement des ressources humaines afin d'améliorer l'efficacité, la rentabilité, l'accès et la prestation des programmes et services de la SGFPNO, ainsi que la mesure du rendement.

Sensibilisation et reconnaissance – Concevoir des outils efficaces de marketing, de communication et de liaison qui font mieux connaître et distinguent la SGFPNO et ses programmes.

3. ANALYSE DU CONTEXTE

3.1 Contexte du Nord de l'Ontario

Le Nord de l'Ontario est aujourd'hui une composante essentielle de l'une des économies mondiales dominantes. Il abrite de vastes zones de richesses et de prospérité. Son économie se diversifie et dépend ainsi de moins en moins des industries basées sur les ressources traditionnelles. Sa population a l'esprit d'entrepreneuriat, est qualifiée et cultivée, et ses entreprises et entrepreneurs innovent constamment et sont prêts à relever de nouveaux défis. Le processus de création d'une nouvelle région compétitive à l'échelle mondiale est déjà bien amorcé (source : Plan de croissance du Nord de l'Ontario, 2011).

3.2 Survol du Nord de l'Ontario

Le ministère des Finances a prévu que la population du Nord de l'Ontario augmentera légèrement au cours des quinze prochaines années, après quoi elle commencera à décliner en raison du vieillissement de la population et de la migration continue. À l'heure actuelle, le Nord de l'Ontario représente 5,9 % de la population de la province. D'ici à 2041, elle pourrait en représenter seulement 4,3 % car le sud de l'Ontario enregistrera probablement presque 4,2 millions d'habitants supplémentaires pendant cette période.

La population de l'Ontario a augmenté graduellement depuis 1986, d'environ 9,4 millions à plus de 13,6 millions en 2014. Celle du Nord de l'Ontario a culminé à environ 859 000 en 1993 et était estimée à 803 328 en 2014. Entre 2010 et 2014, la population du Nord de l'Ontario a baissé de 0,8 % (source : Statistique Canada, Statistiques démographiques annuelles).

Beaucoup de communautés du Nord demeurent tributaires des secteurs de l'industrie primaire, comme les mines et les forêts. Ces secteurs représentaient près de 5 % de l'emploi total dans le Nord en 2014 (5,8 % en 2013), par rapport à seulement 0,5 % dans la province. Le Nord de l'Ontario compte également davantage sur l'emploi dans le secteur public (administration publique, éducation et soins de santé) qui représentait 31,9 % de l'emploi total dans le Nord en 2014 (30,8 % en 2013), par rapport à 24,1 % dans la province.

3.3 Économie actuelle

L'économie de l'Ontario continue de grandir à un rythme modéré dans un contexte mondial difficile. La croissance plus marquée aux États-Unis, le plus grand partenaire commercial de l'Ontario, et le déclin de la valeur du dollar canadien aideront à stimuler les exportations de l'Ontario et encourageront les investissements dans les affaires. L'Ontario continue de prendre des mesures pour renforcer l'économie et appuyer l'emploi en effectuant des investissements stratégiques dans des secteurs concurrentiels à l'échelle mondiale.

Le Nord de l'Ontario n'est pas à l'abri des problèmes qui découlent de la dernière récession. Son économie a décliné deux fois plus rapidement que celle de l'Ontario pendant cette période. Par conséquent, les entreprises du Nord peuvent encore éprouver des difficultés à obtenir du crédit des institutions traditionnelles de prêt. La SGFPNO demeure un lien et un organisme de financement vital car elle atténue le risque lié à ces conditions économiques.

L'économie ontarienne s'est modestement améliorée en 2014 avec une croissance du produit intérieur brut (PIB) de 2,2 % due aux solides gains dans les dépenses des consommateurs et le commerce net. On prévoit une croissance continue et stable de l'économie de l'Ontario, avec le PIB qui devrait augmenter de 0,5 % en 2015. Ces dix dernières années, la part du Nord de l'Ontario dans le PIB de la province était de 6,1 % en moyenne. Les économistes du secteur privé s'attendent à ce que la croissance réelle du PIB de l'Ontario soit en moyenne de 2 % en 2015, 2,4 % en 2016 et 2,2 % en 2017 et 2018. (Source : Ministère des Finances)

3.4 Économie future

Quoique les principales industries du Nord de l'Ontario, la foresterie et l'exploitation minière demeurent à la base de l'économie du Nord, le Plan de croissance énonce onze secteurs économiques stratégiques prioritaires actuels et en émergence qui offrent un atout concurrentiel distinct dans le Nord de l'Ontario.

- Fabrication avancée
- Agriculture, aquaculture et transformation alimentaire
- Arts, culture et industries de la création
- Économie numérique
- Foresterie et industries connexes à valeur ajoutée
- Sciences de la santé
- Secteur des minéraux et approvisionnement et services miniers
- Énergies renouvelables et services
- Tourisme
- Transport, aviation et aérospatiale
- Technologies de l'eau et services

En plus d'appuyer les possibilités de croissance dans ces industries, un accent supplémentaire sur l'innovation et la recherche-développement stimulera la transformation des industries traditionnelles forestières et minières du Nord de l'Ontario et ouvrira de nouveaux débouchés. L'Ontario North Economic Development Corporation (ONEDC) est un partenariat des cinq plus grandes villes du Nord et un partenaire stratégique du MDNM. Il met en évidence des secteurs qui émergent dans certaines villes, par exemple, les sciences de la vie à Thunder Bay, le jeu numérique à Sault Ste. Marie, et l'aérospatiale à North Bay.

Cercle de feu

Le grand nord de l'Ontario abrite une des plus passionnantes possibilités d'exploration au Canada. Appelée le Cercle de feu, cette région a un potentiel minéral estimé à 60 milliards $. C'est un des plus grands gisements de chromite connu dans le monde

qui pourrait devenir le site de la plus importante exploitation des minéraux en Ontario depuis plus d'un siècle et profiterait à plusieurs générations. Le Cercle de feu, riche en chromite, nickel, or et autres gisements, créera d'énormes possibilités d'affaires et de croissance pour les industries minières et connexes de la province.

Cette exploitation sera un moteur économique important pour tout le Nord de l'Ontario et aura des retombées particulières sur les Premières Nations de la région, les exigences en matière d'infrastructure et de transport, la création d'emplois et la fabrication à valeur ajoutée. La mine de nickel proposée dans le Cercle de feu est au stade de l'évaluation environnementale, et Noront Resources espère être en mode de production d'ici à 2018.

Cette initiative offrirait des possibilités d'emplois dans la construction à court et à long terme ainsi que des emplois directs et indirects quand la mine sera pleinement opérationnelle. D'importants progrès ont été accomplis l'année dernière. Le gouvernement actuel a travaillé dur pour établir la Société de développement de l'infrastructure du Cercle de feu. Il a aussi promis un milliard $ pour développer l'infrastructure de transport dans la région et a conclu avec la Première Nation de Mattawa une entente-cadre régionale historique qui pose les jalons de futures discussions.

Étant donné le stade précoce, on ne sait pas encore quelle incidence l'exploitation du Cercle de feu pourrait avoir sur la SGFPNO. Plusieurs municipalités et Premières Nations du Cercle de feu ont cependant réussi à obtenir du financement de la SGFPNO pour appuyer leurs activités de renforcement de la capacité et examiner les possibilités de développement de l'infrastructure et de l'économie afin d'être prêtes pour l'exploitation du Cercle de feu et d'autres ressources de la région.

Secteur des mines et des minéraux

Le secteur minéral, de l'approvisionnement et des services miniers du Nord de l'Ontario est devenu un chef de file mondial dans un éventail de technologies minières et d'exploitation des minéraux, depuis l'établissement de mines jusqu'à l'approvisionnement et les services miniers en passant par le génie et l'expertise-conseil. Le secteur a mis sur pied des composantes de grappe minière mais il existe d'autres possibilités de coordonner et de mobiliser cet écosystème afin d'en faire une communauté homogène qui collabore pour faire progresser la productivité et l'innovation et élargir les possibilités d'exportation.

Le secteur de l'approvisionnement et des services miniers devrait continuer de grandir grâce à l'ouverture de nouvelles mines et à l'exploitation du Cercle de feu.

Les prix des métaux constituent un déterminant important de l'ampleur de l'exploration minérale en Ontario. Le ralentissement de la croissance économique mondiale a affaibli la demande et contribué à la baisse des prix des métaux. Les prix des métaux précieux et de base sont en baisse cette année, tout comme les dépenses dans l'exploration. Les dépenses dans l'exploration et l'évaluation des gisements ont baissé de 562 millions $ en 2013 à 507 millions $ en 2014. Les intentions de dépenses pour 2015 montrent une autre baisse à 357 millions $. Cependant, l'Ontario demeure en tête des

provinces et territoires du Canada pour les dépenses en exploration et l'évaluation des gisements en 2014. Les prix à long terme des métaux s'améliorent, ce qui devrait aider l'industrie à se remettre de l'effondrement actuel.

La valeur de la production minérale a atteint le chiffre record de 11 milliards $ en 2014 et devrait rester proche de ce niveau car l'augmentation de la production d'or devrait compenser les prix bas, et la production de métaux de base demeurera probablement stable.

L'investissement dans les mines en Ontario, y compris dans la nouvelle construction, le nouvel équipement et l'établissement de mines, a atteint le niveau record de 3,1 milliards $ en 2012. Il a baissé à 1,3 milliard $ en 2014 mais demeure quand même remarquable selon les normes historiques. Les prévisions préliminaires de l'investissement dans les mines en 2015 indiquent une hausse de 39 %, ce qui le portera à 1,8 milliard $.

Les dépenses en exploration ont baissé après avoir atteint le niveau record d'un milliard de dollars en 2011 mais ont créé un pipeline de projets. Il y a actuellement trois grands chantiers de construction de mines dans le Nord-Est et trois dans le Nord-Ouest de l'Ontario.

Les coûts d'électricité sont plus élevés dans le Nord de l'Ontario que dans les provinces voisines. Le Programme de réduction des tarifs d'électricité pour le secteur industriel du Nord apporte des remises à de grands consommateurs industriels du Nord, y compris huit entreprises minières qui réduiront leurs coûts d'électricité d'environ 25 %. Le programme actuel qui arrive à échéance au printemps 2016 va devenir permanent.

Foresterie

En 2012, la valeur du secteur forestier de l'Ontario atteignait presque 12,4 milliards $ (y compris l'exploitation forestière). Le Nord de l'Ontario est le siège de cinq usines de pâtes et papiers en exploitation et de 19 des 25 plus grandes usines en exploitation.

Le Nord de l'Ontario assure toute la production annuelle du marché de la pâte de la province qui est d'environ 1,2 million de tonnes. Environ 65 % de la production de papier journal de la province (800 000 tonnes) est dans le Nord.

Le nombre total d'emplois dans le secteur forestier dans le Nord de l'Ontario a baissé de plus de 17 900, soit de 26 400 en 2004 à 8 500 en 2014, ou environ 68 %.

La récolte annuelle totale dans le secteur des produits du bois pour l'exercice 2014-2015 se chiffrait à environ 13,1 millions de mètres cubes (m^3), une baisse de 400 000 m^3 par rapport à l'exercice 2013-2014.

Agriculture

Dans le Nord de l'Ontario, le secteur agricole représente 192 millions $, avec près de 2 600 exploitations agricoles (5 % du total provincial) et quelques 6 200 emplois. Les

industries laitière et du bœuf comptent pour plus de la moitié des rentrées de fonds et pour 35 % des fermes de la région.

Quatre-vingts pour cent des truites d'élevage (aquaculture en cage) de l'Ontario, avec une valeur estimée à 16 millions $, sont produits dans le Nord de l'Ontario.

Économie biologique

Dans le monde, beaucoup d'entreprises effectuent des recherches, conçoivent et mettent en œuvre des technologies et des processus pour utiliser ou fabriquer des produits à base de ressources renouvelables (p. ex., agriculture, foresterie, déchets municipaux, etc.) Étant donné la vaste base de terres de la Couronne occupée par des forêts dans le Nord de l'Ontario, ces compagnies ont des possibilités d'investissement.

En 2010, les biocarburants et les éléments biochimiques constituaient 3 % du marché mondial total des produits chimiques et des carburants, et cette part devrait atteindre 17 % d'ici 2025. Outre cette croissance, la demande de produits qui ne sont pas des combustibles, comme les biens de consommation et leurs composantes, les produits chimiques, les produits pharmaceutiques et les suppléments et substituts alimentaires, augmentera.

3.5 Priorités gouvernementales

Optique : Priorités gouvernementales – Un plan décennal pour l'économie

- Le budget de l'Ontario de 2014 a dressé un plan décennal pour un Ontario fort, avec plus d'emplois, davantage de possibilités et un avenir plus sûr. Le plan créera des emplois et améliorera l'économie en investissant dans les gens, en construisant une infrastructure moderne et en appuyant un climat d'affaires dynamique et novateur. Il stimulera l'économie, créera des emplois et améliorera la prospérité et l'équité pour toute la population de l'Ontario.
- Le plan décennal de développement économique :
  - Investira dans les gens : *en investissant aujourd'hui dans la population et en dotant les Ontariennes et Ontariens du soutien qui leur est nécessaire pour acquérir les bonnes compétences et trouver les meilleurs emplois. Ainsi, tous les citoyens auront la chance de détenir de bons emplois bien rémunérés et de contribuer à la prospérité de la province.*
  - Construira une infrastructure moderne : *le nouveau plan économique décennal continuera de stimuler l'économie, de créer des emplois, d'accroître la prospérité et de favoriser l'équité pour toute la population.*
  - Créera un climat d'affaires dynamique et novateur : *en continuant la concurrence pour attirer des investissements sectoriels qui créeront des emplois rémunérateurs, montreront la voie vers les investissements étrangers directs et la prospérité du secteur privé. En encourageant une culture d'innovation et d'entrepreneuriat, tout en établissant des partenariats à l'étranger, les entreprises ontariennes prospèreront sur le marché international pendant les années à venir.*

- Créera une société juste : *en établissant les conditions pour que tous les Ontariens et Ontariennes, peu importe leur situation économique ou leur origine, aient des chances égales de réaliser leur plein potentiel et de contribuer à la prospérité de la province.*

- En août 2014, la Province a lancé le nouveau Fonds ontarien pour l'infrastructure communautaire (FOIC) qui apportera un investissement de plus de 130 milliards $ dans l'infrastructure publique au cours des dix prochaines années. Les 100 millions $ annuels financeront la revitalisation et les réparations de routes, de ponts, et d'autre infrastructure essentielle dans les petites communautés rurales et du nord. Le Fonds inclut 50 millions $ par an pour un financement fondé sur des demandes et 50 millions $ par an pour le financement fondé sur une formule.
- Le Fonds des petites collectivités (FPC) a aussi été annoncé en août 2014. Ce fonds, dont le gouvernement fédéral verse la contrepartie dans le cadre du Fonds Chantiers Canada, fournit 272 millions $ pour des projets dans les collectivités de moins de 100 000 habitants.
- Le budget a en outre établi le Fonds pour l'emploi et la prospérité qui apportera 2,5 milliards $ en dix ans. Le Fonds, qui aidera l'Ontario à attirer de nouveaux investissements dans des secteurs nouveaux et en expansion, comporte trois volets distincts : la nouvelle économie, les partenariats stratégiques et le Fonds de développement du secteur des aliments et des boissons. Il concentrera les investissements dans l'innovation créatrice d'emplois, dans la productivité et les exportations, dans la création de partenariats avec des entreprises et dans l'exploitation de secteurs clés de l'Ontario.
- La *Loi de 2014 visant à instaurer un climat plus propice aux affaires* aidera à créer des emplois et stimulera l'innovation en appuyant la création de grappes. En consultation avec les secteurs des affaires, de l'éducation, de la main-d'œuvre et sans but lucratif, le gouvernement relèvera les possibilités de regroupement qui se concentreront sur les atouts régionaux. Les grappes, qui sont des concentrations de secteurs interreliés, de sociétés et d'organismes, devraient aider à attirer des investissements et des talents dans des secteurs clés de l'Ontario, en améliorant la capacité d'innover, de faire de la concurrence sur le marché mondial et d'attirer des affaires.

Optique : Plan de croissance du Nord de l'Ontario

Par l'entremise de la *Loi de 2005 sur les zones de croissance*, le gouvernement veille à ce que les plans de croissance reflètent les besoins, les atouts et les possibilités des communautés concernées, et encourage la croissance qui équilibre les besoins économiques et environnementaux.

Publié en mars 2011, le Plan de croissance du Nord de l'Ontario (le Plan de croissance) est un cadre stratégique qui guide la prise de décision et la planification des investissements dans le Nord de l'Ontario. Il a contribué à faire de la SGFPNO un moteur essentiel de l'économie dans le Nord et permet à cette région de se faire entendre grâce à son approche qui tient compte des circonstances uniques du nord.

Les politiques contenues dans le Plan de croissance ont constitué des facteurs clés dans le remaniement et le lancement des programmes de la SGFPNO en 2013. Afin de faciliter la croissance et la diversification de l'économie, la SGFPNO a effectué des investissements clés dans l'infrastructure communautaire, dans l'innovation, dans la recherche-développement et la commercialisation, dans les entreprises et l'industrie, et dans le développement économique autochtone. Avec ses nouveaux programmes, la SGFPNO continue d'appuyer des projets qui s'alignent sur les onze secteurs économiques prioritaires actuels et en émergence énoncés dans le Plan de croissance, comme l'agriculture, l'aquaculture et la transformation alimentaire, le secteur des minéraux, l'approvisionnement et les services miniers et le tourisme.

Les investissements de la SGFPNO sont vitaux pour faire avancer les priorités dans l'économie du nord. Il demeure essentiel que la SGFPNO aligne ses programmes sur les lignes directrices du Plan de croissance afin d'encourager la création et le maintien d'emplois dans le Nord et de capitaliser sur les atouts concurrentiels du Nord de l'Ontario dans l'économie mondiale.

Un examen quinquennal du Plan de croissance aura lieu en 2016. Il portera sur les progrès accomplis jusqu'à présent et déterminera les priorités et les actions potentielles pour les cinq prochaines années. Ce travail éclairera les décisions futures de financement et l'examen ou la création de programmes de la SGFPNO en 2016-2017.

Au cours des trois prochaines années, la SGFPNO travaillera avec ses partenaires, notamment le MDNM, d'autres ministères et le gouvernement fédéral pour investir stratégiquement dans des projets qui créent et conservent des emplois et renforcent l'économie dans le Nord. La SGFPNO se concentrera sur les collaborations avec :

- Le ministère du Développement économique, de l'Emploi et de l'Infrastructure (MDEEI), qui s'efforce d'appuyer un climat d'affaires dynamique afin de développer des secteurs clés de croissance et d'en tirer parti, comme la fabrication de pointe et l'industrie automobile, les services financiers, les mines et métaux, et les technologies de l'information et des communications. Dans le Nord de l'Ontario, la SGFPNO continuera de travailler avec l'Initiative fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario (FedNor).
- Le MDNM et le MDEEI, pour stimuler la productivité, encourager l'innovation et améliorer la compétitivité des grappes de la province en matière d'exportation dans le cadre de la *Loi de 2014 sur les partenariats pour la création d'emplois et la croissance*, y compris le secteur des minéraux et la grappe de l'approvisionnement et des services miniers.
- Le MDNM, qui renouvelle la Stratégie d'exploitation des minéraux. Le Ministère déterminera des mesures précises pour que le secteur des minéraux soit concurrentiel et novateur, sécuritaire, écologiquement responsable, mieux réglementé, et offre des possibilités de croissance. La SGFPNO explorera des possibilités d'appuyer les mesures découlant de cette stratégie ainsi que des occasions d'améliorer le secteur des minéraux et la grappe de l'approvisionnement et des services miniers.
- Le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales, qui travaille avec d'autres ministères et des partenaires pour élargir l'agriculture dans le Nord. Il établit une stratégie pour développer le secteur de l'agriculture, de

l'aquaculture et de la transformation alimentaire dans le Nord de l'Ontario en s'alignant sur le Plan de croissance. En se basant sur cette stratégie, la SGFPNO explorera des possibilités de continuer à effectuer des investissements stratégiques dans ce domaine.

- Des partenaires et des ministères, pour recenser les possibilités d'appuyer d'autres secteurs actuels et en émergence indiqués dans le Plan de croissance.
- Le ministère des Transports de l'Ontario, pour élaborer la Stratégie de transport multimodal pour le Nord de l'Ontario, une initiative clé appuyant le Plan de croissance, qui devrait être finalisée en 2017. La SGFPNO continuera de contribuer à l'avancement de cette stratégie.
- La SGFPNO s'est imposée comme partenaire vital en investissant grandement dans plusieurs volets stratégiques, y compris la fabrication, la foresterie et l'exploitation minière dans le Nord. Elle continuera vraisemblablement d'investir dans des secteurs prioritaires ciblés pour aider à conserver et créer des emplois dans la région et à y faire grandir l'économie.
- La SGFPNO continuera d'étudier des possibilités d'aider d'autres ministères à réaliser leurs objectifs dans le Nord de l'Ontario.
- La SGFPNO continuera de tirer parti d'autres programmes gouvernementaux de financement comme le Fonds pour l'emploi et la prospérité, le Fonds des petites collectivités et d'autres priorités du gouvernement de l'Ontario.
- La SGFPNO apporte (et continuera d'apporter) une grande contribution à des projets qui encouragent l'innovation et l'entrepreneuriat dans le Nord.

Optique : Priorités gouvernementales – Améliorer les programmes de soutien aux entreprises

La SGFPNO continue de travailler avec le MDNM et des partenaires ministériels dans le cadre des efforts que déploie le gouvernement pour que les programmes de soutien aux entreprises produisent les meilleurs résultats escomptés par le gouvernement.

Cette collaboration inclut notamment de concevoir de nouvelles mesures pour évaluer l'incidence des programme de soutien aux entreprises, y compris le soutien de la SGFPNO aux entreprises et à l'industrie et dans les économies locales, régionales et provinciales. L'attention portera surtout sur la détermination de moyens de mesurer les effets de l'investissement gouvernemental sur la productivité, l'innovation, les exportations, l'alignement avec des stratégies sectorielles, les dividendes et l'impact économique net.

Ce travail continue de donner suite aux recommandations de la Commission de la réforme des services publics de l'Ontario, notamment : « Élargir la portée des examens gouvernementaux des programmes de soutien direct des entreprises et des dépenses fiscales pour y inclure les soutiens tels que les services aux entreprises, l'approvisionnement et la R-D financée par les fonds publics ».

Optique : Priorités gouvernementales – Innovation

Il existe dans tout le gouvernement un accent renouvelé sur l'importance de l'innovation. Une initiative interministérielle vise à effectuer des investissements ciblés

et à adopter des politiques qui exploiteront les atouts de l'Ontario pour attirer de nouveaux investissements, stimuler la croissance et améliorer la compétitivité de l'économie provinciale. La Province met l'accent sur les investissements dans l'infrastructure, l'éducation et la formation pratique et sur des moyens d'améliorer la productivité et l'innovation de l'économie ontarienne.

Le gouvernement sait que l'Ontario doit s'adapter au changement structurel de l'économie mondiale après l'effondrement économique récent, et que l'Ontario, tout comme d'autres pays industrialisés, ne reviendra pas au faible niveau de compétence et aux bas salaires de l'économie du passé. Ce gouvernement se concentre sur la transformation de l'économie de l'Ontario afin qu'elle puisse offrir des emplois hautement spécialisés et très rémunérateurs, comme le veut l'évolution vers l'économie fondée sur le savoir.

Le MDNM travaille avec des ministères partenaires pour que le Nord occupe une place centrale dans cette évolution. Le gouvernement est tout à fait conscient que le secteur des ressources est un atout provincial et qu'il aura sa place dans le développement d'une économie provinciale fondée sur le savoir. Étant donné que le changement climatique est en tête des préoccupations du gouvernement, les technologies et processus novateurs qui réduisent les gaz à effet de serre (GES) sont encore plus importants pour atteindre les cibles de réduction des GES de la Province.

La SGFPNO devra tenir compte de cet accent sur l'innovation et veiller à ce que ses programmes et initiatives soient bien alignés afin de servir les objectifs généraux du gouvernement qui sont de cibler les investissements et les politiques pour attirer de nouveaux investissements, améliorer la compétitivité et stimuler la croissance grâce à l'innovation tout en faisant la transition vers une économie produisant peu de carbone.

Optique : Priorités gouvernementales – Rendre le gouvernement plus moderne et plus efficient

Le Budget de 2015 décrit le mandat officiel de l'initiative de modernisation administrative des paiements de transfert :

- Dans le cadre du Projet de modernisation de l'administration des paiements de transfert, le gouvernement mettra en œuvre un processus d'enregistrement commun pour tous les bénéficiaires de paiements de transfert, lequel permettra de saisir et de surveiller l'ensemble des rapports financiers entre les organismes bénéficiaires et la province.
- Une relation moderne et efficiente entre le gouvernement et ses partenaires pour la prestation de services, notamment les hôpitaux, les écoles, les municipalités et les organismes agissant au nom de la province, permettra de réduire le temps affecté à l'administration et d'en consacrer davantage à la prestation de services à la population ontarienne.

La SGFPNO continuera de travailler avec le gouvernement pour moderniser la prestation des services et programmes gouvernementaux et d'améliorer ainsi l'efficience.

4. VUE D'ENSEMBLE DES PROGRAMMES ET ACTIVITÉS ACTUELS DE LA SGFPNO

Comme indiqué dans son plan stratégique, la mission de la SGFPNO est de s'allier avec des communautés, des entreprises et des entrepreneurs de tout le Nord de l'Ontario pour créer des emplois et renforcer l'économie. À l'automne 2013, la SGFPNO a lancé cinq nouveaux programmes alignés sur le Plan de croissance et concordant avec sa mission. Ces programmes sont présentés ci-dessous.

Programmes de la SGFPNO

Programme stratégique d'infrastructure économique

Une infrastructure rentable et moderne est la pierre angulaire d'une solide économie dans le Nord. L'assistance qu'apporte ce programme peut faire la différence pour une région ou une économie qui veut promouvoir les possibilités de développement économique et appuyer l'investissement grâce à l'infrastructure économique stratégique.

Programme de renforcement des capacités des collectivités du Nord

Le Programme de renforcement des capacités des collectivités du Nord vise à faire avancer les politiques énoncées dans le Plan de croissance. Son objectif est d'aider les communautés du Nord à développer leur capacité de promouvoir, d'attirer et d'appuyer la croissance économique dans les secteurs existants et en émergence prioritaires indiqués dans le Plan de croissance.

Le renforcement de la capacité permettra aux collectivités du Nord de saisir les possibilités économiques et de relever les défis en fonction de leurs priorités individuelles, et de s'engager dans la collaboration régionale pour servir les buts communs et renforcer ainsi les atouts concurrentiels du Nord de l'Ontario.

Programme d'innovation pour le Nord

Le Programme d'innovation pour le Nord appuie la vision du Plan de croissance en facilitant la mise au point et la commercialisation de nouvelles technologies qui contribueront à la prospérité future du Nord de l'Ontario, et en encourageant la collaboration et le partenariat entre le secteur privé, les établissements d'enseignement et les instituts de recherche pour entreprendre de telles activités dans le Nord de l'Ontario.

Programme des débouchés commerciaux pour le Nord

Le Programme des débouchés commerciaux pour le Nord appuie la vision du Plan de croissance dans laquelle les entreprises cherchent dans le monde des possibilités de créer ou de conserver des emplois, d'attirer des investissements et de servir les marchés mondiaux.

Les objectifs de ce programmes sont de :

- créer des emplois dans le Nord de l'Ontario
- encourager le secteur privé du Nord à investir dans ses entreprises
- attirer de nouvelles possibilités d'investissement dans le Nord de l'Ontario
- augmenter le nombre d'entreprises qui exportent leurs produits ou services dans des marchés à l'extérieur du Nord de l'Ontario
- faire croître l'industrie cinématographique et télévisuelle dans le Nord de l'Ontario

Programme de stages dans le Nord de l'Ontario

L'intention de ce programme est de renforcer l'atout concurrentiel du Nord de l'Ontario et d'établir la capacité de développement économique en attirant et retenant des diplômés dans le Nord. Il fournit des possibilités de stages à des diplômés récents intéressés à lancer et construire leur carrière dans le Nord de l'Ontario.

Budgets des programmes

Selon les tendances traditionnelles et les priorités stratégiques, l'allocation théorique par programme sera établie comme suit :

Thème	Programme	Budget théorique estimatif des projets
Mettre en œuvre des initiatives de développement économique stratégique qui appuient la croissance et la viabilité des communautés, des entreprises et de l'industrie du Nord de l'Ontario	Programme des débouchés commerciaux pour le Nord	45 M $
Stimuler l'innovation et la productivité pour appuyer les initiatives de recherche-développement, de commercialisation, d'innovation et de productivité	Programme d'innovation	10 M $
Appuyer l'infrastructure communautaire	Programme d'infrastructure stratégique	30 M $
Améliorer la capacité de développement économique dans le Nord de l'Ontario	Programme de renforcement des capacités des collectivités du Nord	5 M $
Attirer et retenir des talents dans le Nord de l'Ontario	Programme de stages dans le Nord de l'Ontario	10 M $
Total		100 M $

Le conseil d'administration de la SGFPNO examinera continuellement les budgets théoriques lors de l'examen annuel du plan stratégique et des séances de planification des activités.

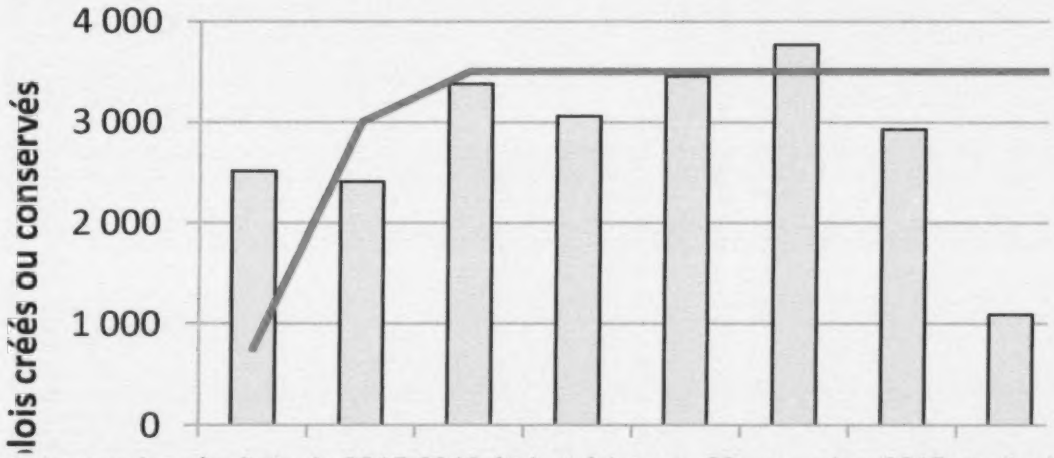
5. MESURES DU RENDEMENT – PROGRAMMES

Le MDNM travaille avec la SGFPNO pour encourager l'utilisation de mesures de rendement dans la prise de décision fondée sur des preuves et pour mieux illustrer la contribution de la SGFPNO à la prospérité des collectivités et de l'économie du Nord. Ce travail reposera sur un nouveau cadre de mesure du rendement qui sera élaboré en 2016.

5.1 Mesures externes clés du rendement

Nombre d'emplois à temps plein créés ou conservés

Les programmes révisés de financement de la SGFPNO demeureront axés sur la création d'emplois. À ce titre, la SGFPNO allouera des fonds à des projets menés dans le Nord de l'Ontario qui créeront ou conserveront des emplois.



*À noter que les résultats de 2015-2016 étaient à jour au 23 novembre 2015 et n'incluent pas les emplois indirects dans la construction liés à des projets d'infrastructure dans le secteur public qui sont calculés et déclarés à la fin de l'exercice.

La SGFPNO a travaillé avec le ministère des Finances pour élaborer une méthode de dénombrement des emplois créés grâce à ses investissements dans l'infrastructure en utilisant des multiplicateurs de Statistique Canada.

Les cibles de création d'emplois de la SGFPNO ont augmenté en 2010-2011 pour les aligner sur le rendement antérieur et les hausses du financement provincial annuel alloué à la SGFPNO.

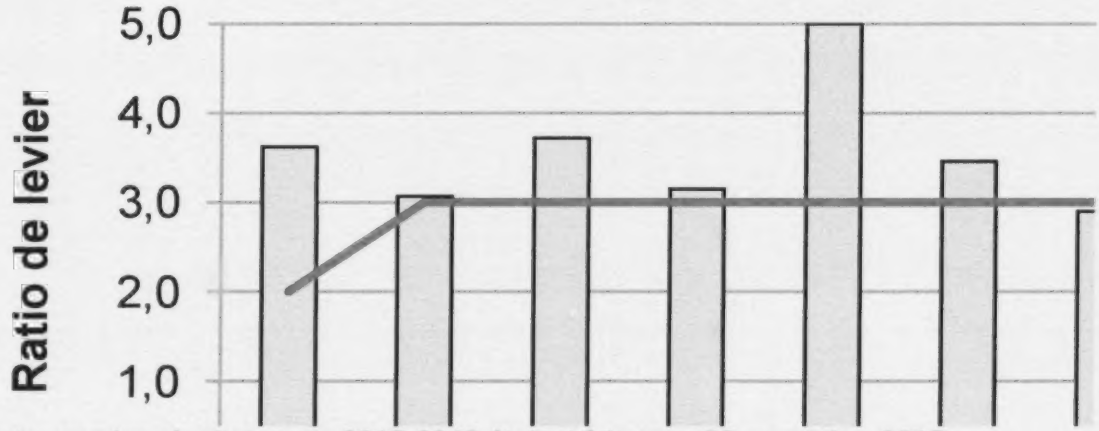
À la fin de l'exercice 2014-2015, la SGFPNO a aidé à créer ou conserver 2 930 emplois. Le financement de la SGFPNO devrait contribuer à créer ou conserver 3 500 emplois à temps plein en 2015-2016.

Les cibles de création d'emplois ont augmenté de 750 par an en 2005 à 3 500 emplois par an pour s'aligner sur le rendement passé et les hausses du budget annuel de la

SGFPNO. Ces hausses, une approximation des cibles futures, reposaient sur l'hypothèse que le rendement de la SGFPNO en matière de création d'emplois était lié à son budget annuel, ce qui est inexact. Une corrélation plus appropriée est les approbations en cours d'exercice, mais il est impossible de les déterminer à l'avance. Le rendement de la SGFPNO au plan de la création d'emplois dépend des propositions de projets qui créent des emplois. La SGFPNO dépend des propositions qui apportent un nombre approprié de projets admissibles qui créent suffisamment d'emplois pour atteindre ses cibles, ce qui n'arrive pas nécessairement chaque année.

Contributions d'autres partenaires obtenues par effet de levier des investissements de la SGFPNO

Le financement fourni par la SGFPNO à des projets ou initiatives dans le Nord de l'Ontario constituera un levier de financement externe. Cette augmentation de l'investissement par effet de levier du financement de la SGFPNO fournira des possibilités de créer des emplois dans un vaste éventail de secteurs économiques dans le Nord de l'Ontario.



*À noter que les résultats pour 2015-2016 étaient à jour au 23 novembre 2015.

Le ratio cible des contributions d'autres partenaires obtenues par effet de levier des investissements de la SGFPNO est de 3:1. Il convient de souligner que les programmes de la SGFPNO exigent généralement un ratio de 1:1 car le financement est généralement limité à 50 % des coûts admissibles des projets.

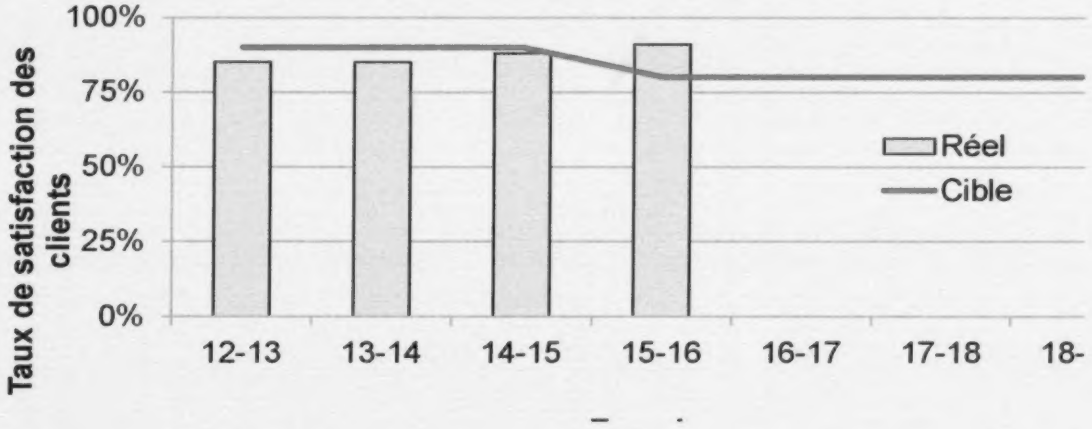
5.2 Mesures secondaires du rendement

Satisfaction des clients

La satisfaction des clients à l'égard de la SGFPNO, de ses partenaires pour la prestation des services et des programmes sera évaluée chaque année. Le processus consistera à évaluer la satisfaction des clients à l'égard des services fournis par le personnel ainsi que l'efficacité et l'opportunité de ces services. La SGFPNO obtiendra ainsi des commentaires de ses clients qui l'aideront dans ses activités d'amélioration continue.

Les résultats pour 2015-2016 reposent sur les réponses au sondage de la SGFPNO auprès de ses clients qui ont présenté une demande de financement ou signé une

entente légale pendant l'exercice 2014-2015. Pour 2015-2016, le taux de satisfaction des clients de la SGFPNO qui est de 91 % représente les clients qui sont d'accord (25 %) ou tout à fait d'accord (66 %) avec l'énoncé « Dans l'ensemble, je suis satisfait de la qualité des services fournis par la SGFPNO ».



5.3 Mesures secondaires du rendement particulières aux programmes

Des mesures secondaires du rendement ont été établies pour chaque programme :

Programme stratégique d'infrastructure économique

Objectif
Promouvoir les possibilités économiques, appuyer l'investissement et créer des emplois dans l'infrastructure stratégique.

Mesures du rendement
1. Nombre de projets de partenariat régional approuvés
2. Nombre de partenariats régionaux qui incluent une communauté des Premières Nations partenaire

Programme de renforcement des capacités des collectivités du Nord

Objectif - Initiatives de renforcement des capacités des communautés
Promouvoir l'avancement et la compétitivité des secteurs prioritaires en aidant les communautés du Nord quand des possibilités et des défis économiques touchant leur capacité de promouvoir, d'attirer et d'appuyer la croissance économique se présentent.

Objectif - Partenariat pour la promotion d'activités
Appuyer des activités qui encouragent le développement économique dans le Nord de l'Ontario, y compris la création et le maintien d'emplois, les investissements, le tourisme, la recherche-développement et l'innovation propres à améliorer la productivité dans un secteur admissible.

Mesures du rendement
1. Nombre de projets de partenariat régional

2. Nombre de partenariats régionaux qui incluent une communauté des Premières Nations partenaire
3. Nombre de nouveaux événements majeurs de tourisme financés par le programme
4. Nombre de participants aux événements financés

Programme des débouchés commerciaux pour le Nord

Le Programme des débouchés commerciaux pour le Nord aide des entreprises du Nord de l'Ontario à chercher dans le monde des possibilités de créer ou de conserver des emplois, d'attirer des investissements et de servir les marchés mondiaux.

Objectif - Projets d'expansion des activités
Aider des entreprises existantes de l'Ontario qui ont l'intention d'élargir et/ou de conserver leurs opérations dans le Nord de l'Ontario à améliorer leur compétitivité, leur productivité, leurs exportations et leurs revenus et créer des emplois.

Objectif - Démarrage de petites entreprises
Aider de nouvelles entreprises du Nord de l'Ontario qui ont l'intention de lancer des opérations dans les secteurs recensés dans le Plan de croissance.

Objectif - Nouveaux projets d'investissement
Aider des entreprises concurrentielles qui ne sont actuellement pas présentes en Ontario à élargir leurs opérations dans le Nord de l'Ontario et à créer des emplois.

Objectif - Projets de production cinématographique et télévisuelle
Augmenter l'emploi dans l'industrie du cinéma et de la télévision ainsi que l'investissement dans le Nord de l'Ontario; augmenter le nombre de productions cinématographiques et télévisuelles originales de haute qualité produites dans le Nord de l'Ontario; établir l'infrastructure propre à faire croître et à appuyer l'industrie.

Mesures du rendement
1. Nombre d'entreprises qui exportent leurs produits et services en dehors de l'Ontario
2. Croissance des revenus (pourcentage de l'augmentation des ventes)
3. Nombre d'entreprises qui élargissent leurs opérations dans le Nord de l'Ontario
4. Dépenses totales dans le Nord de l'Ontario découlant de l'activité cinématographique et télévisuelle
5. Nombre de résidants du Nord de l'Ontario employés par des projets cinématographiques et télévisuels financés par la SGFPNO

Programme d'innovation pour le Nord

Le Programme d'innovation pour le Nord appuie la conception et la commercialisation de nouvelles technologies qui contribueront à la prospérité future dans le Nord de l'Ontario et en encourageant les collaborations et les partenariats avec le secteur privé, les établissements d'enseignement et de recherche.

Objectif - Projets d'évaluation des possibilités
Aider les entreprises du Nord de l'Ontario à repérer les possibilités de nouveaux projets de développement technologique.

Objectif - Chaires de recherche industrielle
Établir dans les universités, collèges et instituts de recherche du Nord de l'Ontario la capacité de recherche qui conduira à de meilleures possibilités de recherche.

Objectif - Projets de recherche appliquée et de développement des technologies
Aider des entreprises du Nord de l'Ontario à entreprendre la recherche appliquée ou les activités de précommercialisation requises pour perfectionner leurs nouvelles technologies et les mettre sur le marché.

Objectif - Projets pilotes de démonstration et de commercialisation
Aider des entreprises du Nord de l'Ontario à réduire les risques techniques et financiers liés à la mise à niveau et à la démonstration de leurs technologies novatrices et les aider quand elles se préparent pour la production commerciale.

Mesures du rendement
1. Nombre de projets d'évaluation qui font la transition vers la mise au point
2. Nombre de demandes de brevet présentées dans le cadre d'un projet financé par la SGFPNO

Programme de stages dans le Nord de l'Ontario

Objectif
Renforcer l'atout concurrentiel du Nord de l'Ontario et la capacité de développement économique en attirant et retenant des talents dans le Nord.

Mesures du rendement
1. Nombre de stagiaires embauchés par l'employeur à la fin du stage
2. Nombre de stagiaires embauchés par d'autres entreprises du Nord de l'Ontario à la fin du stage

6. INITIATIVES CLÉS DE LA SGFPNO EN 2016-2017

6.1 Élaboration de la stratégie de développement et étude du marché

- Une étude de marché est en cours et devrait être terminée d'ici à la fin de l'exercice 2015-2016.
- Les résultats de cette étude donneront une perspective qui peut aider à créer une stratégie de marketing et un cadre d'examen des programmes.
- Elle a pour but de déterminer le degré de connaissance des programmes de la SGFPNO dans le public, y compris des organismes sans but lucratif, des municipalités et des petites et moyennes entreprises. Elle indiquera également comment cibler les organismes susceptibles de présenter une demande, et où et comment les candidats publics et privés accèderont aux informations ou se renseigneront sur les programmes de la SGFPNO.
- L'étude donnera également un repère pour évaluer la connaissance des programmes chez les candidats publics et privés et indiquera sur quels points la SGFPNO ciblera ses activités de marketing et de liaison. La SGFPNO pourra ainsi veiller à ce que les candidats appropriés soient renseignés et présentent des demandes au programme qui correspond le mieux à leurs besoins.
- Cette démarche devrait permettre d'améliorer et de mieux cibler le marketing et la promotion des programmes de la SGFPNO.
- La SGFPNO explorera avec le MDNM et des partenaires ministériels des « initiatives spéciales » particulières au secteur afin de recenser et d'appuyer de nouvelles possibilités.
- La SGFPNO est en train de planifier le remaniement de son site Web ainsi que la conception de nouveaux outils et pratiques de liaison destinés à ses partenaires qui offrent les programmes, et pour offrir une interface client compatible avec les applications en ligne, le traitement des demandes de remboursement et le service à la clientèle.

6.2 Examen des programmes

- Les programmes actuels, lancés en 2013, arrivent à échéance au bout de quatre ans. Ils seront examinés après la troisième année afin de déterminer leur efficacité pour atteindre les objectifs énoncés ainsi que leur pertinence continue.
- Les résultats de l'examen des programmes serviront à évaluer comment la SGFPNO devrait avancer en fonction des options suivantes :
    - Continuer à fournir les programmes
    - Modifier les programmes pour régler des lacunes
    - Réviser des programmes
- La SGFPNO examine continuellement la structure et le rendement de ses programmes afin de tirer le meilleur parti de l'investissement des fonds publics et de le faire concorder avec les besoins des secteurs jugés les plus importants sur le plan stratégique.

6.3 Réalignement des services pour l'exécution des programmes

- La SGFPNO reçoit du soutien d'un fournisseur interne de services, c.-à-d. la Direction du développement économique régional (DDER) du ministère du Développement du Nord et des Mines, et d'un tiers externe pour la prestation des programmes, la diligence raisonnable et la surveillance des projets.

- Le recours à un tiers apporte plusieurs avantages, notamment, des évaluations et recommandations indépendantes et impartiales, et de l'expertise dans des domaines où l'organisme ou le Ministère ne possède pas toujours des spécialistes, comme les analyses de marché, les rapports d'évaluation du crédit et la gestion des défauts de paiement des prêts.
- La DDER a des bureaux dans 26 villes du Nord de l'Ontario. Le personnel offre des conseils, administre les programmes, aide les entreprises pour l'exportation et à attirer des investissements, et aide les organismes des secteurs public et sans but lucratif à renforcer leur capacité. Le personnel a l'avantage de connaître les communautés qu'il sert, d'avoir des relations et de se trouver à proximité des candidats publics et privés, et de connaître les programmes et services gouvernementaux, y compris ceux de la SGFPNO.
- La SGFPNO a relevé plusieurs services, comme les visites sur place et la surveillance des projets du secteur privé qui seront transférés à la DDER et inclus dans une entente sur le niveau de service avec le Ministère. Le réalignement a pour but d'assurer la supervision appropriée du financement des projets, d'améliorer la liaison avec les clients, d'établir des relations et de fournir en permanence des conseils aux clients afin que leurs projets remportent davantage de succès. Ce réalignement aura lieu graduellement à partir de janvier 2016.
- La SGFPNO et la DDER sont en train d'élaborer l'entente sur le niveau de service qui indiquera les services et le rendement escompté de la SGFPNO pour appuyer la prestation des programmes et la détermination des frais de service connexes.
- Un fournisseur de services externe continuera d'évaluer et de surveiller les programmes de prêt ou les demandes du secteur privé qui exigent une expertise particulière. Cette approche d'alignement des services sur les points forts et l'expertise de chaque fournisseur de services améliorera la capacité de la SGFPNO de surveiller et de gérer son portefeuille qui grandit sans cesse.

6.4 Mise en œuvre d'un système de gestion financière

- La SGFPNO est en train d'instaurer un nouveau système de gestion financière qui lui permettra de moins compter sur un tiers et améliorera ses capacités de supervision. Cette modernisation fera réaliser des économies, améliorera la reddition de comptes, permettra d'effectuer des versements électroniques et fournira des renseignements à jour sur le portefeuille des prêts. S'y ajouteront la modernisation des processus opérationnels connexes et les mises à jour du système de gestion de projets de la SGFPNO.
- Après l'instauration d'un nouveau système de gestion financière, d'autres améliorations du système de gestion de projets et des processus seront examinées en raison du changement de la prestation des programmes (indiqué ci-dessus).

6.5 Initiative de modernisation de l'administration des paiements de transfert

- Le groupe responsable de la modernisation administrative des paiements de transfert (MAPT) recommande d'adopter le numéro d'entreprise attribué par l'Agence du revenu du Canada comme identificateur unique des bénéficiaires de fonds dans toute la fonction publique de l'Ontario. Des comités de MAPT ont

aussi approuvé la proposition que Subventions Ontario soit la solution technologique pour centraliser les inscriptions.

- La SGFPNO examinera les effets des recommandations liées à la MAPT et déterminera les changements opérationnels requis. Nous dresserons un plan avec nos partenaires du Groupement pour les terres et les ressources d'ici au premier trimestre de 2016-2017 et le mettrons en œuvre par la suite.

6.6 Ressources pour la prestation des programmes

Les programmes seront administrés par le personnel existant de la SGFPNO et la Direction du développement économique régional du MDNM, ainsi que par un tiers qui exerce la diligence raisonnable. Des contrats et des ententes de service appropriés seront en place et surveillés au besoin. L'administration de la SGFPNO continuera d'évaluer la nécessité de nouvelles ressources et en rendra compte au besoin au conseil et au Ministère.

Il convient de souligner que le MDNM a approuvé de nouvelles ressources pour la SGFPNO en 2015-2016 et augmenté cette allocation de 3 ETP. Des détails se trouvent dans la section 9.0. La SGFPNO continuera de compter en permanence et sans interruption sur les services du MDNM, du ministère du Procureur général (MPG), du ministère des Services gouvernementaux (MSG) et du Groupement pour les terres et ressources (GTR) afin de mener à bien ses activités.

7. RESSOURCES NÉCESSAIRES POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS DU MANDAT ET DE L'ORIENTATION STRATÉGIQUE

Le tableau ci-dessous indique les ressources nécessaires pour appuyer les objectifs de la SGFPNO indiqués plus haut.

Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario
Tableau des dépenses administratives prévues

	Exercice 2013-2014 Réel	Exercice 2014-2015 Réel	Exercice 2015-2016 Prévision	Exercice 2016-2017 Budget	Exercice 2017-2018 Budget	Exercice 2018-2019 Budget
Salaires et honoraires	1 479 966	1 468 339	1 458 290	1 780 901	1 807 165	1 833 822
Avantages sociaux des employés	207 947	216 896	203 776	314 781	284 346	288 612
Transport et communications	371 571	237 036	306 936	339 000	346 000	352 000
Services	3 973 640	4 681 418	6 506 255	6 552 079	6 780 205	6 515 644
Fournitures et matériel	60 082	34 090	65 430	67 000	68 000	69 000
Amortissement	3 721	3 721	3 721	3 721	3 721	1 552
Total partiel	6 096 927	6 641 499	8 544 408	9 057 482	9 289 437	9 060 630
Système d'information financière	21 711	12 550	-	-	-	-
Étude sur les transports du MTO	72 122	-	627 175	641 129	597 696	-
Coûts administratifs nets de la SGFPNO	6 190 759	6 654 049	9 171 583	9 698 611	9 887 133	9 060 630

Il convient de souligner les points suivants concernant les renseignements financiers ci-dessus au sujet des ressources de la SGFPNO :

- Les coûts administratifs nets de la SGFPNO incluent l'étude sur les transports du MTO. Cette étude n'a pas été menée conformément au calendrier original et les coûts sont reportés à l'exercice 2017-2018.
- L'élément Services inclut les coûts de la diligence raisonnable assurée par un tiers et à l'interne (Direction du développement économique régional du MDNM), les Services d'élaboration et de mise en œuvre des solutions technologiques du GTR pour les besoins en matière de technologie de l'information et de communication, les services de la Direction des services juridiques du MDNM qui apporte de l'aide pour les questions juridiques, et les services de la Direction des services de communication du MDNM qui s'occupe des questions de communication. Les prévisions budgétaires reflètent l'entente actuelle concernant les services de diligence raisonnable de tiers et internes qui inclut l'ajout de 2 millions $ par an pour refléter le recouvrement complet des coûts des services du MDNM ainsi que l'amélioration de la surveillance des programmes dans le secteur privé.
- Les prévisions des salaires et des avantages sociaux incluent une légère hausse due à de nouveaux postes et aux augmentations salariales anticipées. Les autres coûts administratifs augmenteront en raison du taux d'inflation prévu.

8. BUDGET POUR LES TROIS ANNÉES COUVERTES PAR LE PLAN D'ACTIVITÉS

Le tableau suivant présente les prévisions des revenus et des dépenses de la SGFPNO pour 2015-2016 jusqu'à 2018-2019.

	2013/14 (000) (réel)	2014/15 (000) (réel)	2015/16 (000) (prévu)	2016/17 (000) prévu	2017/18 (000) prévu	2018/19 (000) prévu
Revenus						
Subvention de la Province de l'Ontario	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Intérêt sur l'encaisse et l'équivalent	2 502	2 770	2 306	2 355	2 414	2 486
Intérêt sur les prêts en cours	2 873	1 727	1 923	2 068	2 216	2 348
Autre	561	676	-	-	-	-
Total des revenus	105 936	105 173	104 228	104 423	104 630	104 835
Dépenses						
Subventions	69 751	77 250	80 000	81 081	80 660	80 920
Créances irrécouvrables	11 627	25 904	10 000	8 823	9 453	10 020
Administration – voir le tableau	6 191	6 654	9 172	9 699	9 887	9 061
Dépenses totales	87 569	109 808	99 172	99 603	100 000	100 000
Excédent des revenus sur les dépenses (dépenses sur les revenus) Format de l'état des résultats	18 367	(4 635)	5 056	4 820	4 630	4 835
Excédent des revenus sur les dépenses (dépenses sur les revenus) Format du recouvrement	**12 431**	**(9 808)**	**828**	**397**	**0**	**0**

Il convient de souligner les hypothèses suivantes concernant les renseignements financiers ci-dessus :

- Le financement de la SGFPNO demeurera à 100 millions $ pour la période visée par les estimations.
- Les coûts administratifs reposent sur le budget approuvé de 2015-2016 avec des redressements pour les écarts connus, les facteurs d'inflation et des coûts supplémentaires de fournisseurs de services internes.

Il convient de souligner les hypothèses et les renseignements suivants concernant le portefeuille de prêts de la SGFPNO et ses effets sur les revenus et dépenses prévus.

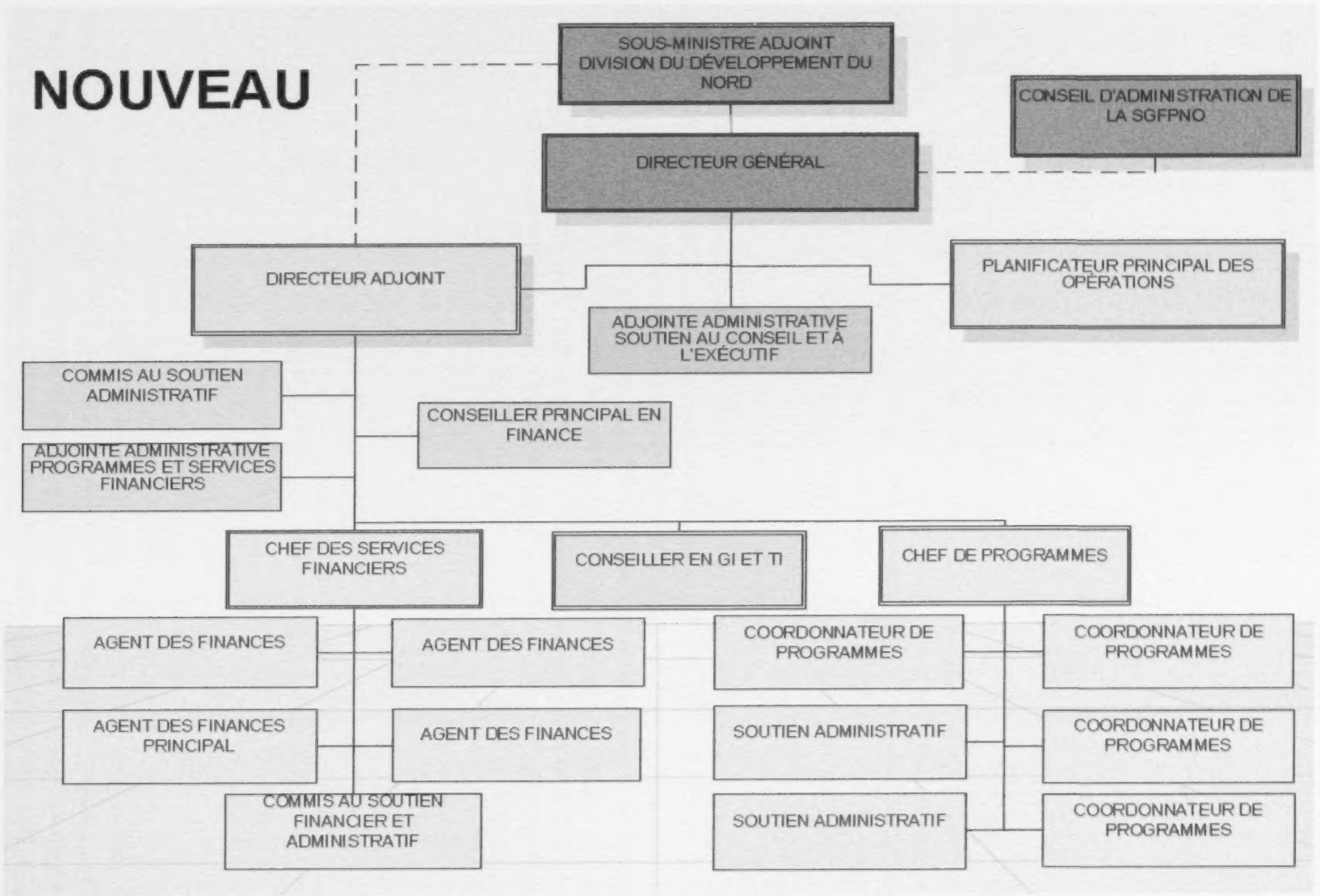
Renseignements choisis sur les prêts au 30 septembre 2015 :	
Prêts approuvés	154 254 612 $
Solde des prêts en souffrance (y compris les débours les remboursements et les intérêts courus)	98 424 555 $
Allocation pour les créances irrécouvrables	40 380 899 $

- Les paiements annuels du principal des prêts seront d'environ 10 % du solde d'ouverture du total des prêts en souffrance.
- L'intérêt sur les prêts sera en moyenne de 2,75 % à 5,00 %.
- L'intérêt sur l'encaisse sera d'environ 0,5 % à 1,0 %.
- Le risque général du portefeuille est élevé. Il est atténué par :
  - la surveillance mensuelle du rendement des prêts;
  - les examens annuels de crédit;
  - le travail de la SGFPNO avec les clients pour assurer la viabilité de leurs opérations;
  - l'utilisation d'une politique de collecte documentée;
  - le processus de collecte progressive et les plans de recouvrement.
- Les programmes de prêt exigent l'engagement et les coûts subséquents d'un fournisseur de services de diligence raisonnable.

9. RÉSUMÉ DE L'EFFECTIF ADMINISTRATIF; INCIDENCES DU PLAN D'ACTIVITÉS SUR LES RESSOURCES HUMAINES; STRATÉGIE SALARIALE

Le MDNM a renforcé les moyens de la SGFPNO afin qu'elle puisse réaliser ses priorités stratégiques, son mandat et ses objectifs indiqués dans le plan d'activités, et prendre en main la charge grandissante de dossiers et les exigences rigoureuses d'un organisme gouvernemental dans un climat économique et financier complexe. Le nouvel effectif équivalent temps plein (ETP) de la SGFPNO s'est enrichi de trois postes ce qui porte le total à 21 membres du personnel. La nouvelle structure renforcera beaucoup la prestation opérationnelle des programmes et comblera les lacunes opérationnelles dans la gestion de l'information et la technologie de l'information et la planification des activités. Elle répondra en outre au besoin d'améliorer la capacité de se conformer à la Directive concernant les organismes et les nominations et d'autres directives de la fonction publique de l'Ontario.

L'organigramme ci-dessous montre les nouveaux postes et la hiérarchie proposée. La SGFPNO effectue actuellement un examen organisationnel en vue de réaligner les postes actuels et les nouveaux afin d'améliorer sa capacité, son efficacité et par conséquent ses résultats.


NOUVEAU
SOUS-MINISTRE ADJOINT DIVISION DU DÉVELOPPEMENT DU NORD
CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SGFPNO
DIRECTEUR GÉNÉRAL
DIRECTEUR ADJOINT
PLANIFICATEUR PRINCIPAL DES OPÉRATIONS
ADJOINTE ADMINISTRATIVE SOUTIEN AU CONSEIL ET À L'EXÉCUTIF
COMMIS AU SOUTIEN ADMINISTRATIF
CONSEILLER PRINCIPAL EN FINANCE
ADJOINTE ADMINISTRATIVE PROGRAMMES ET SERVICES FINANCIERS
CHEF DES SERVICES FINANCIERS
CONSEILLER EN GI ET TI
CHEF DE PROGRAMMES
AGENT DES FINANCES
AGENT DES FINANCES
COORDONNATEUR DE PROGRAMMES
COORDONNATEUR DE PROGRAMMES
AGENT DES FINANCES PRINCIPAL
AGENT DES FINANCES
SOUTIEN ADMINISTRATIF
COORDONNATEUR DE PROGRAMMES
COMMIS AU SOUTIEN FINANCIER ET ADMINISTRATIF
SOUTIEN ADMINISTRATIF
COORDONNATEUR DE PROGRAMMES

10. STRATÉGIES D'ÉVALUATION ET D'ATTÉNUATION DES RISQUES

Risques stratégiques, concernant les politiques et le rendement

Répondre aux attentes des parties concernées Il existe un risque que la SGFPNO ne puisse pas répondre aux attentes du public, d'autres gouvernements, de ministères ou de parties concernées de manière efficace, rentable et économique.

Évaluation du risque	Probabilité :	Faible
	Incidence :	Moyen
	Incidence financière :	Faible-moyenne

Atténuation : Réduire

- La SGFPNO supervisera l'exécution de son programme révisé et demandera au besoin l'approbation de révisions.
- Un exercice de marketing éclairera l'élaboration de la stratégie de marketing visant à éduquer les clients de la SGFPNO et à attirer des demandes de clients ciblés.
- La SGFPNO, la DDER du MDMN et le tiers fournisseur de services de la SGFPNO discuteront régulièrement de points avec les clients et utiliseront ces renseignements dans les activités d'amélioration continue.
- La SGFPNO continuera d'administrer un sondage annuel des clients pour relever les problèmes ou préoccupations et utilisera les résultats pour dresser des plans d'action corrective.
- La SGFPNO utilise des sources non officielles de renseignements, des examens de programmes et des consultations pour veiller à ce que les programmes répondent aux besoins changeants et aux facteurs externes. Les communications permanentes de la SGFPNO et du Ministère avec des parties concernées aident à comprendre leurs attentes et sont l'occasion d'éduquer ces dernières afin qu'elles aient des attentes réalistes.

Reddition de comptes/ gouvernance

Alignement avec le protocole d'entente, les ententes sur le niveau de service, etc. Le conseil de la SGFPNO n'a pas d'entente sur le niveau de service avec les partenaires ministériels qui lui fournissent des services.

Évaluation du risque	Probabilité :	Faible
	Incidence :	Moyen
	Incidence financière :	Faible

Atténuation : Réduire

- Travailler avec le MDNM pour concevoir et instaurer une ou des ententes sur le niveau de service avec des partenaires clés pour la prestation des programmes.
- Le MDNM et la SGFPNO doivent veiller à ce que les processus et systèmes appropriés soient en place pour appuyer les employés du Ministère.
- Des processus et procédés sont en place pour répondre aux exigences de la Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert.

Conformité

Il existe un risque que la SGFPNO enfreigne des codes de conduite, des directives gouvernementales, des contrats ou des ententes, ait des conflits d'intérêts ou d'autres activités inappropriées. Risque de préjudice à sa réputation, de pertes financières, de sanctions légales ou d'autres effets causés par l'infraction.

Évaluation du risque	Probabilité :	Faible
	Incidence :	Élevée
	Incidence financière :	Moyenne

Atténuation : Réduire

- Le conseil a établi le Comité de gouvernance.
- La SGFPNO confirme chaque année dans une attestation de conformité qu'elle observe les directives, politiques et lignes directrices de la fonction publique de l'Ontario.
- Le Ministère assure une supervision permanente et toute non-conformité est rapidement traitée.
- Les chefs et le personnel reçoivent de la formation sur les politiques, lignes directrices et directives de la fonction publique de l'Ontario.
- Le personnel de la SGFPNO et du Ministère veillent en permanence à ce que les membres du conseil agissent dans les limites de leurs pouvoirs.
- Le vérificateur général de l'Ontario vérifie chaque année la conformité des demandes de remboursement des dépenses de voyage de la SGFPNO.
- Le service juridique fournit des conseils en permanence.

Capacité organisationnelle
Il existe un risque que la SGFPNO n'ait pas la capacité ou la latitude de donner suite à de nouvelles initiatives sans nuire à la prestation de programmes et services existants.

Évaluation du risque	Probabilité :	Moyen
	Incidence :	Élevée
	Incidence financière :	Moyenne

Atténuation : Réduire

- Le MDNM a renforcé les moyens de la SGFPNO afin qu'elle puisse s'acquitter de la charge grandissante de dossiers et des exigences rigoureuses d'un organisme gouvernemental dans un climat économique et financier complexe. Pour cela il a ajouté trois nouveaux ETP et un ETP supplémentaire à la Direction des communications pour le soutien au marketing. La nouvelle structure renforcera beaucoup la prestation des programmes et comblera les lacunes opérationnelles dans la gestion de l'information et la technologie de l'information et la planification des activités. Elle répondra en outre au besoin d'améliorer la capacité de se conformer à la Directive concernant les organismes et les nominations et d'autres directives de la fonction publique de l'Ontario.
- La SGFPNO reçoit du soutien d'un fournisseur interne de services et d'un tiers externe pour l'offre des programmes, la diligence raisonnable et la surveillance des projets.
- Cette approche d'alignement des services sur les points forts et l'expertise de chaque fournisseur de services améliorera la capacité de la SGFPNO de surveiller et de gérer son portefeuille qui grandit sans cesse.
- Stratégies de recrutement et programmes de gestion des talents au sein du Ministère et de la fonction publique de l'Ontario pour assurer la relève à des postes clés.

Diligence raisonnable de tiers/Fournisseur de services
Il existe un risque de retards opérationnels à la SGFPNO et de plaintes de clients quand un nouveau fournisseur de services est retenu à l'issue d'un processus d'appel d'offres.

Évaluation du risque	Probabilité :	Moyen
	Incidence :	Moyen
	Incidence financière :	Moyenne

Atténuation : Réduire

- La SGFPNO comptera sur ses partenaires de la DDER du Ministère pour veiller à ce que les besoins des clients soient satisfaits.
- La satisfaction des clients à l'égard du fournisseur de services sera mesurée au moyen d'un sondage sur la satisfaction des clients.